

## トヨタの競争力強化と労働組合

杉 山 直

はじめに

トヨタの労使関係の理念は、1962 年 2 月の「労使宣言」と 1996 年 1 月の「21 世紀に向けた労使の決意」（以下「労使の決意」とする）である。労使宣言は、「生産性の向上を通じ企業の繁栄と、労働条件の維持・改善をはかる」ために、「組合は生産性向上の必要性の認識の上にたち、企業の繁栄のために会社諸施策に積極的に協力する」といように、労働組合がトヨタの生産性向上に協力することを宣言したものである。

また「労使の決意」は、「労使関係は、相互信頼と相互責任を基盤とする」とあるように、「相互信頼」だけでなく「相互責任」が加えられている。これは労働組合が「会社の諸施策に積極的に協力」だけでなく、共同責任の一端を担うことを明らかにしたものである。

こうした労使関係の理念のもとに、トヨタの労働組合<sup>1</sup>（以下「組合」とする）は、トヨタがグローバル企業として成長するために、一つの役割を果たしてきた。この点について、渡辺捷昭社長（当時）は「トヨタ労組創立 60 周年を祝して」の中で「昨今の急速なグローバル展開も、この労使の一体感があればこそ成し得ているもの」<sup>2</sup>と述べている。

トヨタは 1990 年代後半から北米を中心に海外進出を始め、2000 年から中国やヨーロッパにも進出し海外生産を拡大していった。

さらに 2000 年から 2007 年にかけてトヨタは海外生産を大きく増加させている。2000

年の海外生産は約 175 万 1,000 台であったが、2007 年には約 430 万 8,600 台とわずか 7 年で生産台数を約 2.5 倍にしているのである。

また、トヨタは 2000 年 7 月から国際競争力を強化するために CCC21<sup>3</sup>を展開し、さらには 2002 年に「グローバルビジョン 2010」を発表し、世界の自動車シェア 15%を目指すことを明らかにした。

こうしたトヨタがより世界的な展開を進めようとする中で、組合はトヨタの競争力の強化を意識した取り組みを展開し始めていくのであった。

例えば、1999 年まで掲げてきた「組合員の更なる活力につながる労働条件の向上を目指す」<sup>4</sup>という「ゆめ W」<sup>5</sup>のスローガンを「グローバル競争を勝ち抜くためのパワーを高める『労働条件の維持・向上』を図る」<sup>6</sup>と変更しているが、このようなところからも、組合がグローバルな競争を意識した取り組みに立ったという変化をみることができよう。

そこで、ここでは、ゆめ W を中心に組合がトヨタの競争力強化を意識した取り組みを明らかにし、そうした組合の変化の意味について考えていきたい。

### トヨタの世界的展開と生産拡大

#### 1. トヨタの生産台数の推移

2000 年以降のトヨタの労使関係をみる前に、2000 年以降のトヨタの状況、特に海外生産と海外進出の状況についてみておきたい。

表 1 は 2000 年から 2009 年までのトヨタの

表1 トヨタの生産台数の推移

(単位:千台)

	国内 (A)	海外 (B)	北米 (C)	合計 (D) (A + B)	B/D (%)	C/B (%)
2000 年	3,429.2	1,751.3	1,104.0	5,180.5	33.8	63.0
2001 年	3,354.4	1,780.3	1,088.5	5,134.7	34.7	61.1
2002 年	3,485.2	2,150.5	1,205.3	5,635.7	38.2	56.0
2003 年	3,520.3	2,558.0	1,278.4	6,078.3	42.1	50.0
2004 年	3,680.9	3,042.7	1,444.0	6,723.7	53.1	40.4
2005 年	3,789.6	3,571.2	1,535.1	7,360.9	48.5	43.0
2006 年	4,194.2	3,899.0	1,519.3	8,093.2	48.2	39.0
2007 年	4,226.1	4,308.6	1,636.9	8,534.7	50.5	38.0
2008 年	4,012.1	4,198.4	1,404.8	8,210.5	51.1	33.5
2009 年	2,792.2	3,579.0	1,189.1	6,371.3	56.2	33.2

(出所) トヨタ自動車株式会社広報部 『トヨタの概要 2010』、2010 年、18 ページより作成した。

生産台数をみたものである。2009 年には 2008 年 9 月以降の金融危機に端を発した世界不況の影響を受け、大幅な減産によって生産台数は減少するが、しかし 2008 年までは、国内生産も海外生産も拡大を続けている。特に海外での生産は伸びており、2007 年に海外生産が国内生産を上回っている。

国内生産では 2000 年において約 342 万 9,000 台であったが、2007 年には約 422 万 5,000 台となり、海外生産では同じように約 175 万 1,000 台であったのが約 430 万 8,000 台となっている。

また、2000 年に入って 2003 年までは海外生産の中心は北米であり、2003 年までは海外生産の半分以上を北米での生産が占めていた。

しかしその後、トヨタがアジア、特に中国への進出を本格化させていったこともあり、海外生産における北米の相対的地位は低下しているが、それでも 2009 年においても北米での生産は海外生産の 3 分の 1 を占めている。

このような生産台数の変化について、もう少し詳しくみることにしたい。

2000 年の生産台数を 100 とし、その後の生産台数の推移をみたものが表 2 である。これを見ると、トヨタは 2007 年には国内と海

外での生産台数の合計（「グローバル生産」）は、164.7 となっている。つまり、トヨタはグローバル生産において、2000 年と比較して約 1.65 倍まで生産台数を拡大しているのである。

また、海外生産は 2000 年と比較して、2007 年には 246.0 となっている。2002 年から 2003 年にかけては 122.8 から 146.1、そして 2004 年には 203.9 となり、2004 年が海外生産での飛躍の年となっている。

いずれにせよ、わずか 7 年の間に海外生産は約 2.5 倍にまで拡大しているのである。トヨタは 1990 年代後半から主にアメリカを中心として海外に進出してきたが、これまでみてきたように、トヨタは 2000 年に入るとさらに海外進出を進め、海外での生産を飛躍的に拡大していったことをみることができる。

特に、表 3 のとおり、ヨーロッパ、アジアでの生産台数は拡大しており、2005 年には両地域の生産台数が海外生産台数全体に占める割合は 46.7% となり北米が占める割合を超えている。

そして翌 2006 年にはヨーロッパとアジアでの生産台数は海外生産台数全体の約 50% となり、2007 年に 50% を超えている。

しかしながら、特筆すべきはアジアでの生

表2 トヨタの生産台数拡大の推移

	国内 (A)	海外 (B)	北米 (C)	合計 (D) (A + B)
2000 年	100.0	100.0	100.0	100.0
2001 年	97.8	101.7	98.6	99.1
2002 年	101.6	122.8	109.2	108.8
2003 年	102.7	146.1	115.8	117.3
2004 年	107.3	203.9	130.8	129.8
2005 年	110.5	203.9	139.0	142.1
2006 年	122.3	222.6	137.6	156.2
2007 年	123.2	246.0	148.3	164.7
2008 年	117.0	239.7	127.2	158.5
2009 年	81.4	204.4	107.7	123.0

(出所) 表1 から作成した。

表3 地域別の生産台数の推移

	北米 (C)		ヨーロッパ		アジア		その他		世界生産 合 計
	生産台数	(%)	生産台数	(%)	生産台数	(%)	生産台数	(%)	
2000 年	1,104.0	63.0	188.1	10.7	269.8	15.4	189.4	10.8	1,751.3
2001 年	1,088.5	61.1	219.5	12.3	282.7	15.9	189.6	10.6	1,780.3
2002 年	1,205.3	56.0	383.6	17.8	371.8	17.3	189.8	8.8	2,150.5
2003 年	1,278.4	50.0	466.1	18.2	548.4	21.4	265.1	10.4	2,558.0
2004 年	1,444.0	47.7	582.5	19.3	717.0	23.7	281.2	9.3	3,024.7
2005 年	1,535.1	43.0	638.1	17.9	1,029.2	28.8	368.8	10.3	3,571.2
2006 年	1,519.3	39.0	808.8	20.7	1,137.7	29.2	433.2	11.1	3,899.0
2007 年	1,636.9	38.0	806.5	18.7	1,387.3	32.2	477.9	11.1	4,308.6
2008 年	1,404.8	33.5	688.3	16.4	1,590.0	37.9	515.3	12.3	4,198.4
2009 年	1,189.1	33.2	507.3	14.2	1,501.4	42.0	381.2	10.7	3,579.0

(出所) トヨタ自動車株式会社広報部『トヨタの概要 2010』、2010 年、18 ページより作成した。

(注) 表中 (%) は、「世界生産合計」に占める割合を意味している。

産台数の拡大であろう。2008 年には北米での生産台数を抜き、海外生産全体に占める割合が 42.0%にまで達しているのである。

## 2. 海外進出・生産能力の拡大

表4 は、2000 年からのトヨタの主な海外進出状況をまとめたものである。2003 年から 2006 年の間に 15 の工場で生産を開始している (3 工場は委託生産である)。そして、ヨーロッパ、中国へ多く進出していることがわかるであろう。

表5 は、2000 年からトヨタが海外進出したものの中で、2010 年での年間自動車生産能力を示したものである。表4 でトヨタが新たに海外進出した状況をまとめたが、その全てが組み立て工場ではなく、例えば主な生産品目がエンジンなどであったりするものもある。

ところで、表5 にあるような生産能力に最終的に達するのは、TFIM (中国) が 2008 年の生産能力の拡張した年である。

つまり、表5 は 2003 年から 2008 年までの

表 4 2000 年以降のトヨタの主な海外進出

北 米	
2003 年	Toyota Motor Manufacturing Alabama, Inc. (TMMAL) (アメリカ)
2004 年	Toyota Motor Manufacturing de Baja California, S.de R.L.de.C.V. (TMMBC) (メキシコ)
2006 年	Toyota Motor Manufacturing Texas, Inc. (TMMTX) (アメリカ)
2007 年	Subaru of Indiana Automotive, Inc. (SIA) (アメリカ)
ヨーロッパ	
2001 年	Toyota Motor Manufacturing France S.A.S. (TMMF) (フランス)
2002 年	Toyota Motor Manufacturing Poland SP.zo.o. (TMMP) (ポーランド)
2005 年	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. (TPCA) (チェコ)
	Toyota Motor Industries Poland SP.zo.o. (TMIP) (ポーランド)
2007 年	Limited Liability Company "TOYOTA MOTOR MANUFACTURING RUSSIA" (TMMR) (ロシア)
ア ジ ア	
2000 年	四川一汽豊田汽車有限公司 (SFTM) (中国)
2002 年	天津一汽豊田汽車有限公司 (TFTM) (中国)
	Toyota Kirloskar Auto Parts Private Ltd. (TKAP) (インド)
2004 年	一汽豊田 (長春) 発動機有限公司 (TFTE) (中国)
	豊田一汽 (天津) 模具有限公司 (TFTD) (中国)
	P.T.Astra Daihatsu Motor (ADM) (インドネシア)
2005 年	広汽豊田発動機有限公司 (GTE) (中国)
	Perodua Manufacturing Sdn. Bhd. (PMSB) (マレーシア)
2006 年	広汽豊田汽車有限公司 (GTMC)

(出所) トヨタ自動車株式会社広報部 『トヨタの概要 2010』、2010 年より作成した。

(注) は受託生産である。

表 5 2000 年以降の海外進出により拡大した年間自動車生産能力

法人名/ 受託生産先	生産車種 (トヨタ車)	生産能力 (万台)
TMMTX (アメリカ)	タンドラ	20
SIA (アメリカ)	カムリ	10
TMMBC (メキシコ)	タコマ	5
TMMF (フランス)	ヤリス	27
TCAP (チェコ)	アイゴ	10
TMMR (ロシア)	カムリ	5
TFTM (中国)	ヴォオス、カローラ、カローラ EX、クラウン、レイツ、RAV 4	42
SFTM (中国)	コースター、プリウス、ランドクルーザー 200、ランドクルーザープライド	4

(出所) 株式会社アイアールシー 『トヨタ自動車グループの実態 2010 年版』株式会社アイアールシー、2010 年より作成した。

間に、トヨタが新しく海外進出したことに伴う海外生産の年間自動車生産能力の拡大した状況をみたものである。5 年間に、海外生産

の年間自動車生産能力は、123 万台増加している。

そして、こうした海外での自動車生産能力

の拡大によって、トヨタはゼネラル・モーターズを抜いて 2007 年には世界生産台数は世界一位となったのである。

## ・ トヨタの「構造改革」から競争力強化

### 1. ゆめ W の主張の変化

「労使の決意」が締結された 1996 年から 1998 年までの組合のゆめ W のスローガンをみると、「組合員の更なる活力につながる労働条件の向上を目指す」であった。そして、組合のトヨタに対する主張は、トヨタの「構造改革」の推進であった。「労使の決意」では、「1. グローバル企業として、国際社会の中で新たに飛躍をしていくこと」、「2. 世界と競争し得る生産性の向上、モノづくりを支える技術開発力の強化や技能の育成・伝承などを通じ、労使繁栄の源としての国内の企業基盤を確立していくこと」、「3. 日本の経済・社会を、公正で豊かなものにしていくこと」を目指していくとし、「かかる重大な命題を抱えた今、企業としての構造改革をなし遂げていかなければならない『第二の創業期』」を迎えたと位置づけている。1999 年までの組合のトヨタに対する主張は、これを意識してのことであった。

例えば、組合の「ゆめ W 要求（案）」にある「取り組みの考え方」をみると、1998 年では「将来の発展に向けた正念場を捉え、真のグローバル企業に向けたトヨタの構造改革を支える」<sup>7</sup>、1999 年では「現在のトヨタの状況を重大な危機と捉え、21 世紀に向けたトヨタの更なる飛躍、発展を目指して構造改革の実現とそのスピードアップを支える組合員のエネルギーを高める」<sup>8</sup> というようにトヨタの「構造改革」を課題として位置づけている。

ところが、2000 年のゆめ W のスローガンは、「グローバル競争を勝ち抜くためのパワーを高める『労働条件の維持・向上』を図る」というように、グローバル競争を課題として

位置づけている。

また、ゆめ W の「取り組みの考え方」では「『グローバル競争に勝ち抜くためのトヨタ・トヨタグループの競争力の確立』に邁進する組合員の努力・頑張り・成果に相応しい『労働条件の維持・向上』を目指す」<sup>9</sup> とし、「グローバルな競争が激化する中で、将来にわたりトヨタが『真の勝者』として生き残っていくためには、トヨタ本体だけではなく、グループ全体として開発、生産、販売のすべての面での抜本的な構造改革を早急に実現し、スリムで強靱な体質をつくりあげオールトヨタの競争力を一層強化していくことが必要である」<sup>10</sup> と、トヨタの競争力強化を課題として打ち出してきているのである。

これらはスローガンや考え方で終わることなく、トヨタの競争力について 2000 年の労使協議会の課題として話し合いが進められたのであった。

組合は第 1 回労使協議会において「ゆめ W」の申入れの説明の中で、「真の国際競争力はどこから生み出されるのか、また、その向上のための取り組みをどうあるべきか、幅広い観点から、かつ、あらゆる角度から論じ合い、認識を深めあうことが必要」<sup>11</sup> と述べ、第 3 回労使協議会で組合はトヨタに対して、国際競争力強化に向けた各職場の組合員の働きぶりを紹介し、「これらトヨタの強みを、更に伸ばしていく、会社施策の展開をお願いしたい」<sup>12</sup> と要望している。

さらに第 4 回労使協議会でトヨタから賃金と一時金の回答が出され、組合はトヨタに対して「本日の回答を踏まえ、『労使相互信頼・相互責任』の考えを今一度胸に刻んだ上で、これまで以上に積極的にかつ主体的に、目の前に山積する諸課題に取り組み、更に大きな成果を生み出すことで、直面する峻烈な国際競争を何としても勝ち抜かなければならないという決意を新たにしている」<sup>13</sup> という決意を表明している。

このように 2000 年を境に組合は、グロー

バル競争を意識し、トヨタの競争力強化を課題としていくのであった。

## 2. トヨタへの提言活動

組合はトヨタに対して、競争力の強化を主張するだけではなく、2001年のゆめWからトヨタへの提言活動を行っていく。これは「『経営に対する健全なカウンターパート』としての役割を果たすべき『経営へのチェック・提言機能』を一層充実するという観点で、『会社への提言活動』をゆめWの『新たな柱』と位置付け」<sup>14</sup>、「グローバルトヨタの基盤強化に結び付ける」<sup>15</sup>ものである。2001年の労使協議会の中で「グローバル戦略における国内の役割の再認識」をテーマに、トヨタの基盤強化に向けて「グループの競争力強化」、「技術部門の競争力強化」、「事務技術職の働き方」、「グローバルな支援体制の強化」、「国内生産基盤の強化」をトヨタに対して提言している。

例えば、組合は「グループの競争力強化」において、原価低減活動であるCCC21をグループ企業に徹底することを提言している。組合はCCC21に対する考え方がグループ各社の労使に正しく共有されておらず、またトヨタからの明確な説明がないために、グループ各社にCCC21の断片的な情報しか伝わっていないことを指摘する。こうした事態を解決し、グループとしての競争力を最大化するためには、グループで働く者がCCC21に対して正しい認識を持つことが必要であり、トヨタがコミュニケーションを充実させるよう提言している。

また「技術部門の競争力強化」では「新たな付加価値創造に向けて」<sup>16</sup>「トヨタ技術標準等を、内容や運用について、海外ベンチマークも踏まえながら、どうあるべきかという論議を加速すべき」・「自ら考えて自ら育つという人材育成を考えるべきである、それに向けたマネージメントに取り組むべき。また、技術・技能の伝承に加え、その蓄積と活用に

ついて、グローバルな観点からも検討をすべき」・「仕事の道具について、世界に通用するとは何かを見極める事を、長期ビジョンをもって、強力に推進する事が必要」<sup>17</sup>という提言をしている。

さらに組合は「グループの競争力強化」において、CCC21を成功させるためには、トヨタ自らも変わらないことを指摘し、「組合員も変革に向けて何をすべきかを主体的に考え、行動していく覚悟」<sup>18</sup>と述べ、トヨタに強いリーダーシップを要請し、「労使で『トヨタの自己変革』にチャレンジしていきたい」<sup>19</sup>と述べている。

また、「技術部門の競争力強化」については、「具体的で、明確な施策を出していただき、その実現に向けて、労使一体となって精力的に取り組んでいきたい」<sup>20</sup>と述べている。

いずれにせよ、組合はトヨタに対してこうした提言の実施を要請しているのである。

組合からの提言に対してトヨタは、「組合からの提言は、私たちが今後、競争力をどう再生していくか、という重要な課題を真剣に労使で話し合い、理解を深めあうことができた、大変有意義な交渉であった」<sup>21</sup>と評価している。

この提言活動の「考え方」は、翌年の2002年にはトヨタの「磐石な企業基盤の確立、国際競争力の強化に寄与するとともに、組合員のやりがい・働きがいを高めていく」<sup>22</sup>というように「国際競争力の強化に寄与する」ものであったが、2003年には「磐石な企業基盤の確立・国際競争力の強化に主体的に関わっていくとともに、組合員のやりがい・働きがいを高めていく」<sup>23</sup>というように、「国際競争力の強化」は組合の主体的な課題として位置づけられ、毎年のゆめWで組合は提案活動に取り組むのである。



表 6 組合の年間一時金に対する要求と妥結結果

	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年
要求	5.8 か月	6.1 か月	6.1 か月	6.0 か月	5.9 か月
妥結	5.8 か月	6.1 か月	6.1 か月	5.9 か月	5.9 か月
	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
要求	5.0 か月 + 32 万円	5.0 か月 + 39 万円	5.0 か月 + 55 万円	5.0 か月 + 53 万円	5.0 か月 + 62 万円
妥結	5.0 か月 + 32 万円	5.0 か月 + 39 万円	5.0 か月 + 55 万円	5.0 か月 + 53 万円	5.0 か月 + 62 万円

(出所) トヨタ自動車労働組合 『一人ひとりが輝く明日へ』、2006 年、185 ページから作成した。

表 7 1990 年代の一時金の考え方

これまで積み上げてきた実績を大切に「長期安定的向上」の考え方を基本とする。今後月数を変えていく中でも、長期安定的向上の基本的考え方の観点から、実績（月数・金額）を重要な意味をもつ。

その上で、「働きぶり・努力ぶりとその成果」を反映させ、「ヤル気・元気」に結びつく一時金とし「トヨタの魅力」を高めていく。

生活の安定化の観点から「年間協定方式・月数要求方式」を堅持していく。

(出所) トヨタ自動車労働組合 『評議会ニュース』、No. 0101、1990 年 5 月 22 日より作成した。

## ．企業業績と関連した一時金へ転換

### 1. 1999 年までの組合の要求

表 6 は「労使の決意」を締結した 1996 年から 2005 年までの 10 年間における、組合の年間一時金の要求と妥結結果である。表 6 をみると、2000 年までは月数だけの要求であったが、2001 年から「月数 + 金額」というように一時金の要求方式が変わっていることがわかる。しかし実際の要求方式の変更は、2000 年に行われ、2001 年は変更された要求方式の考え方をより明確化しているのである。

組合の要求方式の歴史をみると、組合は 1969 年から「年間協定・夏冬型、月数（固定）要求方式」をとり、さらに 1990 年から「小幅なドリフト方式」の考え方を取り入れてきた。そして 1990 年においてそれまでの一時金の役割を整理し、一時金に対する考え方を表 7 のようにまとめているが、組合はこの考え方を 1999 年の要求まで貫いていったのである。

こうした組合の要求に考え方に対してトヨタは、毎年のゆめ W における労使協議会に

おいて、「賞与」は企業の業績を反映するものであり、業績は金額で表されるから「賞与」は月数ではなく、金額で考えるべきものであることを主張してきた。しかしながら、組合は 1999 年までは、このトヨタの主張に妥協しなかったのである。

### 2. 企業業績と関連させた一時金

1999 年の年間一時金に対する組合の要求は 6.0 か月であったが、トヨタの回答は 5.9 か月となり、12 年ぶりに要求を下回る回答（「満額割れの回答」）となった。1999 年のゆめ W の労使協議会においてトヨタは「『今後の賞与については、従来以上に、業績の変動を反映して決定すべき時期にきている』という極めて厳しい姿勢を示し続け」<sup>24</sup>、組合が前年よりも 0.1 か月減額した要求をしたにも関わらず、満額割れの回答を示したのである。

そこで組合は、1999 年のゆめ W で示されたトヨタの姿勢を踏まえ、2000 年のゆめ W の一時金要求決定にあたっては、業績の動向などの観点について従来以上に議論を充実さ

せ、「『長期安定的向上』『年間協定』『満額獲得』などの観点も大切にしながらも、前年獲得実績をベースとするこれまでのような要求案議論を少なくとも変えていくべきである」<sup>25</sup>として新しい一時金要求の方式の検討に入っていくのである。

そして組合は、2000年のゆめWにおいて、「組合員のやりがい感・達成感をより一層高めるとともに、組合員の努力・頑張りがこれまで以上に業績の向上に結びつくよう、業績との関連をより一層明確化」<sup>26</sup>にした、トヨタの業績と関連させた年間一時金の要求を提出していくことになる。組合が提出した年間一時金の要求は、5.9か月であり、要求は図1のとおり「基礎部分」、「業績反映部分」、「総合加算部分」の3つから構成されている。

「基礎部分」は「年間賃金の一部である一時金の『安心感・安定感』につなげていく部分」<sup>27</sup>であり、「業績反映部分」はトヨタの営業利益1,000億円当たり5万円で算出したものである。「総合加算部分」は「数字として表れてこない部分を『毎年』総合的に判断」<sup>28</sup>する部分であり、判断にあたっての観点は「業績に結び付ける過程での努力・頑張り」・「今後の意欲・活力」・「グループの状況」・「相対的優位性」・「直近の会社を取り巻く環境」<sup>29</sup>である。

なお、組合はこのトヨタの業績と関連させた年間一時金要求としたことについて、「業績向上に丸となって、取り組んでいこうという前向きな決断」<sup>30</sup>と述べ、トヨタの競争力強化に協力していく姿勢を明らかにしている。

トヨタは組合が企業業績をより反映した要求方針へ変更したことは評価しつつも、業績の低下が避けられないことから、2000年のゆめWの労使協議会では難色を示していたが、5.9か月の回答をした。

また、3月に行われた賃金分科会<sup>31</sup>において、トヨタから「賞与」については金額で評価し議論することが基本であるという意見が

図1 2000年の年間一時金要求

総合加算部分	0.2 か月	5.9 か月
業績反映部分	0.7 か月	
基礎部分	5 か月	

(出所) 筆者作成による。

出され、これに対して組合は一時金が年間賃金であることから賃金引き上げの結果を反映できる月数のもつ意義が大きいことを指摘しつつも、「月数+金額要求」の検討が今後必要であるという認識を示した。そして、組合は賃金と一時金の「妥結提案・報告」の中で、「月数+金額要求」について、全トヨタ労働組合連合会に与える影響の大きさを十分配慮しながら検討していくことを公式に表明し、運動方針に明記されることになる。

### 3. 企業業績との関連を明確にした一時金

2000年の年間一時金について組合は、「新しい一時金要求の組み立て方に基づき、業績との関連をより一層明確化」<sup>32</sup>と表現していたが、2001年は「業績との関連を明確にした一時金要求の組み立てに基づく『月数+金額』方式による要求」<sup>33</sup>と要求の組み立てにおいてトヨタの業績との関連を明確にしたものとしている。

要求の組み立て方は図1と同じであるが、2001年からは「月数+金額」方式となり、要求は「5か月+32万円」となった。「基礎部分」は5か月であり、32万円が「業績反映部分」と「総合加算部分」となっている。「業績反映部分」はトヨタの営業利益1,000億円当たり5万円で算出し25万円とし、「総合加算部分」は7万円としている(図2)。

さらに組合は、「『グローバルトヨタの一層の競争力強化と、働く人一人ひとりの意欲・活力の更なる向上』につながる結論を労使で



図2 2001年の年間一時金要求

総合加算部分	7万円
業績反映部分	32万円
基礎部分	5か月

(出所) 筆者作成による。

導き出し、労使相互信頼の絆を一層強固なものとするが出来たと実感<sup>34</sup>できた2004年の労使協議会を受けて、年間一時金の要求方式を「グローバルな規模で活躍する組合員の報われ感の一層の向上に向けて議論を重ね、幅広く検討を行っていく」<sup>35</sup>という方針を明らかにした。

この方針を受けて2005年に、年間一時金の要求方法を変更し、「総合加算部分」が大きく二つの部分から構成されることになったのである。

一つは「業績面から見たグローバルでの努力・頑張りの反映分」であり、もう一つは「グローバルなレベルを含めた、業績面には現れない努力・頑張りの反映分など」「職場討議を踏まえ、必要額を総合的に判断」する部分である。

そして前者は、「連結子会社（国内・海外）への貢献分」であり「連結業績（足元1年）を指標として決定」する部分と、「連結子会社以外（国内・海外）への貢献分」と「連結子会社以外に対する業績面から総合的に判断」する部分で構成されている（図3）。

また組合が、年間一時金の要求においても一つ変更したのは、トヨタの業績と一時金との関係である。

2004年までの「月数＋金額」方式の要求は、「業績と関連を明確にしたものとして位置づける」<sup>36</sup>と述べていたものが、2005年においては「業績との関連を明確に位置づける」<sup>37</sup>というようになった。2005年において、

図3 2005年の年間一時金要求

総合加算部分	*3	20万円
	*2 -	
	*2 -	
業績反映部分		42万円
基礎部分		5か月

(出所) トヨタ自動車労働組合「評議会ニュース」

No. 0756、2005年2月1日から作成による。

(注) \*2は「業績面から見たグローバルでの努力・頑張りの反映分」である。

\*2 - は「連結子会社（国内・海外）への貢献分」であり「連結業績（足元1年）を指標として決定」する部分である。

\*2 - は「連結子会社以外（国内・海外）への貢献分」であり、「連結子会社以外に対する業績面から総合的に判断」する部分である。

\*3は、「グローバルなレベルを含めた、業績面には現れない努力・頑張りの反映分など」であり、「職場討議を踏まえ、必要額を総合的に判断」する部分である。

組合はトヨタの業績と年間一時金とを明確に関連させたのである。そしてこのことによって、「総合加算部分」の内容が変更されたのである。

「総合加算部分」は「数字として表れてこない部分を『毎年』総合的に判断」というように、そもそも要求の根拠としては曖昧な内容であった。しかしながら、組合は年間一時金を「業績との関連を明確に位置づける」ことにしたため、こうした曖昧さをもった「総合加算部分」の内容を明らかにするために、連結子会社や連結子会社以外に対する業績への貢献をみて判断するように変更したのである。

このようにして、組合はグローバルなレベルでの業績も反映した年間一時金の要求に変わっていくことになったのである。このことは、組合員に対してグローバルな競争の中で、トヨタの業績を向上させない限り、年間一時

表 8 組合の賃金引き上げ要求に対する考え方

長期安定的向上の考え方を基本に、実質賃金の維持・向上を図る要求とする。  
 個人消費を伸ばし内需型成長の定着を図りうる要求とする。  
 自動車総連共闘・全トヨタ労連共闘を軸に、IMF・JC 内の連携を図りながら、連合を中心とした労働界全体との共闘を前進させうるための要求とする。

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0020、1989 年 2 月 15 日より作成した。

表 9 2002 年の賃金引き上げに対する組合の考え方

- (1) 「人への投資」との考え方に立ち、日本のモノづくりを支え、「一人ひとりの幸せ」と「グローバルトヨタの成長」の両立に向け、労働条件の維持・向上を図る。
- (2) 賃金引き上げの意義をあらためて認識し、経済の下支えと個別労使の適正な成果配分の必要性を示す。
- (3) 産業・企業に働くものの活力の維持・向上。
- (4) 上部団体及び関係団体との共闘。

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 00651- 、2002 年 1 月 28 日より作成した。

金の増額要求はしないことになり、組合員がトヨタの競争力強化をより意識させることを可能にしたのである。

#### ・「労働の質の向上」と賃金引き上げ要求

##### 1. 2001 年までの組合の要求と 2002 年の変化

1989 年に組合は「春闘」を「ゆめ W」と名称を変更したが、その年の賃金引き上げ要求に対する「考え方」は、表 8 のとおりである。

組合員の生活の「長期安定的向上」を基本的な目標として、毎年のゆめ W において「実質賃金の維持・向上を図る」という生活者としての要求を「考え方」として明らかにしていた。

そして 2001 年まで組合は、基本的にこれを賃金引き上げ要求の考え方とし、トヨタに要求してきた。

しかしながら、組合は 2002 年にこれまでの考え方を変更し、表 9 のような考え方を示している。

2002 年の賃金引き上げにおける組合の考え方の特徴は、賃金引き上げを「人への投資」と位置付け、引き上げに当たっては「適正な成果配分」とするとしたことである。組合は、

賃金引き上げに対する考え方の説明の中で、賃金を労働の対価や生活原資であると述べてつも、賃金引き上げを「人への投資」と位置付け、「適正な賃金引き上げにより働き方の質を高め、『数段高い創造的革新』を実現し、さらなる成果を生み出していくことが、雇用の維持・創出につながり、経済・企業成長の基盤となる」<sup>38</sup> と賃金引き上げの意義を主張している。

また、「適正な賃金引き上げとその意義をみつめ、実践することが競争力の維持・向上につながる」<sup>39</sup> と述べている。

このように、組合員の生活の長期安定のために実質賃金の向上を目指していた組合が、2002 年からこの考え方を放棄し、賃金引き上げを働き方の質を高める「人への投資」と位置付け、トヨタの競争力強化にとって「適正」な範囲で賃金引き上げを行うという立場に立ったのであった。

なお、この組合の方針転換について組合自ら「右肩上がりの時代からの賃金要求の考え方から完全に脱却」<sup>40</sup> と述べている。

表 10 は「労使の決意」を締結した 1996 年から 2005 年までの 10 年間における、組合の賃金引き上げの要求と妥結結果である。

表 10 をみると、2002 年では組合は 7,500

表 10 組合の賃金引き上げ要求と妥結結果

	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年
要求	12,000 円	13,000 円	13,000 円	9,000 円	9,000 円
妥結	8,700 円	9,400 円	8,900 円	7,600 円	7,500 円
	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
要求	9,000 円	7,500 円	6,500 円・成果配分 6 万円	6,500 円	6,900 円
妥結	7,600 円	6,500 円	6,500 円・特別支給金 6 万円	6,500 円	6,900 円

(出所)トヨタ自動車労働組合『一人ひとりが輝く明日へ』、2006 年、185 ページから作成した。

円の要求をしたが、6,500 円で妥結している。これは定期昇給分の賃金引き上げであり、ベースアップはゼロである。2003 年において、組合は 6,500 円を要求し妥結は 6,500 円であるが、これもベースアップはゼロである。2004 年と 2005 年も同様である。

つまり、2002 年には組合は賃金引き上げを要求したが、ベースアップはなく、2003 年から 2005 年までは組合自らベースアップを要求せず、そのためベースアップはなかったのである。

しかしながら、2003 年においては、組合は「成果配分」として 6 万円を要求し、トヨタは「特別手当」として 6 万円を回答し妥結している。

すでにみたように、2002 年に組合は賃金引き上げ要求の考え方を変更したが、2003 年の要求においてその考え方を具体化し、その結果が「成果配分」での要求である。

2002 年のゆめ W で組合は、働き方の質を高める賃金引き上げとして 7,500 円を要求したが、2003 年のゆめ W では「労働の質的向上による成果配分は、賃金に反映するもの」<sup>41</sup> という基本姿勢を打ち出し、「本ゆめ W では、トヨタを取り巻く環境変化、組合員の将来の幸せ等を総合的に判断し、『労働の質的向上の成果配分』を『向上分』ではなく、暫定的に『別の形 (6 万円)』で要求していく」<sup>42</sup> ことになった。この 6 万円が「成果配分」であったのである。

また組合がこのような要求をしたもう一つの理由は、2002 年のゆめ W の経過を踏まえ、

「労働の質的向上と賃金引き上げの関係」に対するトヨタの見解を明らかにさせるという目的があったからである。

## 2. 労働の質的向上と賃金引き上げ

組合は 2003 年のゆめ W の労使協議会において、「労働の質的向上」が賃金水準引き上げの構成要素であることを主張する。

組合は、「適正な成果配分」と賃金と一時金の関係についてふれ、トヨタにおいては、「賃金・一時金の役割が峻別されており、それぞれ何に反映し、何を指すかは明白」<sup>43</sup> であり、「『労働の質的向上による成果配分』は、本来は賃金に反映すべき」<sup>44</sup> ものであり、「一時金は、より短期的業績や直近の頑張り・努力に報い、更なる活力につなげる要素が色濃い」<sup>45</sup> とし、トヨタに対して「労働の質的向上による成果配分」は一時金ではなく「賃金水準の向上分に反映」<sup>46</sup> するものであることを主張している（ここで組合が言う「労働の質的向上による成果配分」の「賃金水準の向上分への反映」は、ベースアップを意味している）。

そして組合は、「最終的には、『組合員と家族の幸せ』『マクロ経済・国際競争力』等から、賃金水準の引き上げは総合的に判断」<sup>47</sup> するが、「『労働の質的向上』は、賃金水準引き上げ判断における重要な構成要素のひとつ」<sup>48</sup> に位置付けられると主張する。

組合はこうした主張の後に、トヨタに対して「労働の質的向上」と「賃金水準引き上げ」に関する見解を求め、トヨタは「賃金の決定

表 11 賃金引き上げの判断要素

経済状況	経済成長 (GDP)	経済発展に見合った、生活水準の向上の必要性
	労働市場の需給	求職者数と求人数の関係。売り手市場か、買い手市場か。
	物価動向	物の価格の変動による、賃金の実質的価値の変化
その他	トヨタの競争力	国内外を含めて、自社と他社の“位置関係”の変化。
	労働の質的向上	中長期的な「経営基盤の強化」に寄与する“働き方”の質的な向上の有無。
	企業成長の適正配分	企業の発展に見合った、賃金水準向上の必要性。
	賃金制度の重要性	賃金制度維持に相応しい責務を果たしてきたか否か。

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0751、2004年12月6日より作成した。

要素」として「経済環境」、「相対的競争力」、「賃金水準」そして「『労働の質的向上』は、『向上分』を含めた賃金引き上げの重要な構成要素」<sup>49</sup> という回答をしたのである。

またトヨタは、賃金水準の引き上げについて、「今後『労働の質的向上』に加え、経済状況の好転や、中長期的観点での相対的優位性拡大等の条件が整えば、再び賃金水準の引き上げも実施できる」<sup>50</sup> という回答もしている。

ところで、すでに述べたように、組合は「労働の質的向上による成果配分」として6万円を要求したが、トヨタは競争力の相対的優位性が拡大していないことを理由に、組合の要求に応ずることは困難であるという姿勢を示し、「競争力の相対的優位性」が組合との相違点となった。

しかしながら、トヨタは最終的に「特別支給金」として6万円を回答したのであった。

こうした賃金の話し合いの経過に対して、組合は「賃金水準の『向上分』は、『労働の質的向上』『経済情勢』『グローバル競争力』『産業の位置付け』等、『総合的な判断』の下で議論するべきものと考えていく。とりわけ『競争力の相対的優位性』については、それを考える観点、重視する点等、労使で一定の擦り合わせが必要な点も多く、年々の情勢を踏まえて、更に労使で議論を深めていきたい」<sup>51</sup> と方針を明らかにしている。

### 3. 組合の賃金水準引き上げの判断

こうして組合は、2004年のゆめWの賃金引き上げに対して「『労働の質的向上』は、賃金水準の引き上げを判断する際の重要な構成要素と認識すると同時に、経済環境や競争力等を総合的に勘案したうえで、適正な賃金引き上げを図っていく」<sup>52</sup> という考え方に立ち、賃金引き上げについては「労働の質的向上」は存在するが、その他の要素に不安材料があり、総合的に判断した結果、賃金水準の引き上げ要求をしないことを決めたのであった。

また、組合は2005年のゆめWも同じ考え方をとり、賃金水準の引き上げ要求をしなかったのである。

組合は2005年のゆめWにおける経過を踏まえ、「経済環境」、「トヨタの競争力」、「賃金水準」、「労働の質的向上」を「賃上げの判断要素」として位置付け、これをもとにして「適正な賃上げ」を要求していくことになるのである(表11)。この「賃上げの要素判断」には、組合員の生活を反映したものを全くみることはいできない。

組合によれば、「賃上げの判断要素」の中の「トヨタの競争力」とは、「トヨタが前年より成長したかどうかではなく、他社と比べ、競争力は優位か?ということ。年々と重視すべき比較事項・観点も変わる」<sup>53</sup> ものであり、「労働の質的向上」は、「中長期的な『経営基盤の強化』に寄与する“働き方”の質的な向上」<sup>54</sup> である。つまり、組合は明確にトヨタ

表 12 2006 年の賃金引き上げ要求の判断

- ・賃金制度維持分については、「その確保に向けて労使で努力していくことが、企業労使の重要な責務」との認識の下、我々はその責任を十二分に果たしてきた。
- ・経済成長 GDP・企業収益・雇用情勢・物価動向など様々な面で、回復に向けた足取りを強めている。「トヨタの競争力」については、個別の事象をとらえた優位性の拡大・縮小の議論ではなく、「将来にわたって競争力を維持できるか」の“危機感の共有”が重要である。これについては、ゆめ W 研修にて「技術開発で業界をリード」、「高水準なコスト低減を継続」といった強みや、「品質やコストなどで他社の追い上げが激しい」、「事業急拡大の中で人材をひっ迫し、職場力の維持・向上に不安あり」など将来への懸念事項に関する声があげられた。
- ・「賃金水準」は、相対的には高い位置付けにあるが、単に高水準であるだけではなく、我々が労働の質的向上を積み重ね、会社の高い成長を支えてきた結果である。
- ・更に、「労働の質的向上」は、本年も「賃金制度維持分」を確実に上回る高いレベルで存在している。
- ・以上の観点を総合的に検討した、'06 ゆめ W の賃上げ要求において「向上分」を要求する。

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0792、2006 年 1 月 27 日。

の競争力を強化し、経営基盤に寄与すれば、賃金引き上げを要求するが、それがみられない場合は、賃金引き上げを要求しないという立場に立ったのである。

2006 年のゆめ W で組合は 3 年ぶりに 7,900 円（ベースアップ相当は 1,000 円）の賃金引き上げの要求をしているが、組合は表 12 のような判断をしているのであった。

#### ・ 2003 年のゆめ W での「働き方要求」

##### 1. 「働き方の質の向上」の提案

2002 年 10 月に開催された組合の第 69 回定期大会において、「右肩上がり経済成長が終焉、中国をはじめとするアジア諸国における『ものづくり』の競争力向上など、取り巻く環境や組合員のニーズの多様化を踏まえると、従来の延長線での組合活動では、職場の期待に応えることは難しくなっている」<sup>55</sup>とし、「『身近で頼りにされ、組合があって良かった』と実感できる組合」<sup>56</sup>となるためには、組合活動のあり方を大胆に変革することが必要としている。

そして、組合活動のあり方の方向性として、「賃金をはじめとする『基本的労働条件の向上』など『量』の拡大を求める、全社一律的な課題に対応」<sup>57</sup>するのではなく、「『働きが

い・やりがい』を高めるために、働き方の『質』の向上など、職場・職種などに内在する本質的な課題に対応する」<sup>58</sup>としている。

さらに、「活動の基調」では、「組合員一人ひとりが、より付加価値の高い仕事に挑戦し、よりおおく成果を上げていくために、意欲・活力をたかめつつ、いきいきと働ける、魅力ある働き方を実現していく」<sup>59</sup>と同時に「『事技職・技能職ともに働き方の変革』を組合運動の最重要課題と位置づけ、取り組んでいく」<sup>60</sup>と述べている。

このように、組合は組合員が高い付加価値を生み出す仕事に挑戦し、トヨタがより多くの成果を上げていくために、組合自らが組合員の働き方を主体的に改善していくことを、運動の「最重要課題」に位置づけたのである。

##### 2. 「働き方の質の向上」を目指す基本的考え方

組合は、「働き方の質の向上」を目指す基本的な考え方を、表 13 のように述べている。この中で指摘したいのは、組合がワーク・ライフ・バランスを「念頭」に、「企業の真の競争力につながる働き方の質の向上を目指していく」という点である。組合は「ワーク・ライフ・バランス」を目指していくのではなく、組合が目指すのはトヨタの「真の競争力



表 13 組合の基本的考え方

私たちが、ゆとり・豊かさを実現できる生活を実現していくには、基本的労働条件の維持・向上に加え、働き方の変革につながる「質」の面での「労働条件の向上」が必要との認識のもと、「組合員とその家族の真の幸せ」と「会社発展」を両立する取り組みを進める。

働き方の質の向上は、企業人の視点にとどまらず、地域社会・家庭での生活者の視点も踏まえることが必要不可欠である。従って、企業と地域社会・家庭相互に補完し合い発展していくという基本的な枠組み（ワーク・ライフ・バランス）を念頭に、企業の真の競争力につながる働き方の質の向上を目指していく。

自動車産業に働く組合員の「高い士気・更なる創意工夫の意欲・活力」につなげ、「夢のあるものづくり産業」の確立を目指しつつ、社会情勢・職場の働き方の実態・組合員の声等を踏まえ、取り組みを具現化していく。

働き方の質の向上を目指すにあたり、労働基準法の遵守はもちろん、ワークルールの適正な運用等、環境整備に努め、多様化する働き方にも考慮した上で、職場・支部・本社それぞれに対応した諸活動を推進する。

特に、本社レベルの課題を中心に「働き方（含 労働時間）」をゆめ W の新たな柱と位置づけ、「直接働き方の質を向上させる改善」「量を向上させることで間接的に働き方の質を向上させる改善」を会社に求め、着実な成果引き出しを目指して取り組んでいく。

（出所）トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0683、2002 年 12 月 5 日から作成した。

につながる働き方の質の向上」なのである。

また、組合は「働き方要求」には、「直接、働き方の質を向上させる要求」と「量を向上させることで、間接的に働き方の質を向上させる要求」があるとし、この要求には、労働時間と労働諸条件が該当するとしている。

さらに組合は、組合員に「働き方」を要求することを、次のように説明している。

「会社に改善を促したり問題を投げかけることではなく、組合自らが働き方の質の向上に向けて必要と考える条件を具体的に会社に示し、その獲得に向け、労使協議会の場で会社と交渉を行うこと」<sup>61</sup>。

つまり、組合がゆめ W において、トヨタの「真の競争力につながる働き方の質の向上」に必要と考える労働諸条件を組合が要求し、労使協議会で話し合い実現していくということである。

### 3. 組合の「働き方」要求

2002 年 10 月の定期大会で決定された方針を受けて、2003 年のゆめ W で組合は「働き方」を要求した。「働き方」を要求すること

について、組合は「03 ゆめ W 要求案」中で、次のように述べている。

「企業の存立意義・成長を志向する本質は、『働くもの全ての豊かさの実現』にあり、今この激動の時代においては、トヨタ労使が『人間尊重』の精神にしっかりと立ち、真の豊かさを追求することがより重要となっています。こうした認識の下、将来にわたる『組合員とその家族の真の幸せ』と『トヨタ発展』のためには、賃金・一時金といった量的向上だけではなく、『家族とのコミュニケーション』『身心のゆとり』『仕事のやりがい』など、働き方の『質そのもの』の向上を図っていく必要がある」<sup>62</sup>。

こうして組合は、2003 年のゆめ W において、勤務時間、意識・モラル等の適切な把握・管理の把握、年次有給休暇の取得促進、温度対策、オフィススペースの改善を要求したのである。

しかしながら、組合の要求の狙いはトヨタの生産性の向上であり、労働者の安全や衛生に関する配慮ではない。この点は、組合が「職場環境の整備」に関する説明の中で、「要



求を単なる快適性の追求ではなく、トヨタの競争力を確保するための取り組み<sup>63</sup>と述べていることから明らかである。

では、組合の「働き方」要求の内容についてみていくことにしたい。

について組合は、望ましい働き方においては、労働時間など「時間的な観点」とやる気・やりがいなど「精神的観点」があり、この二つの観点を踏まえて「負荷」を適切に把握し管理することを要求しているのである。組合が「働き方の質の向上」のために、労働者の精神的な面までも管理することを要求しているのである<sup>64</sup>。

については、組合は年次有休休暇の取得は、労働者の単なる休暇ではなく「計画的な業務遂行・業務改善」・「マネジメントの充実」・「コミュニケーションの活性化」<sup>65</sup>につながることを主張している。これに対して、トヨタは業務の棚卸しや業務改廃などの組織的な対応を述べているように、組合の要求は組織の合理化を求めることになっている<sup>66</sup>。

組合は において、「職場環境の整備」を「ファシリティー・マネジメント（職場環境管理）の観点」と「ワーク・ライフ・バランスの観点」というように「取り組みの必要性」を整理し、前者については「競争力向上の新たな切り口として職場環境を戦略的に活用すべきである」<sup>67</sup>と主張している。

そしてオフィススペースについては、「他人と共同の観点」からトヨタの強みである「チームワークを活かすため、コミュニケーションの活性化が重要」<sup>68</sup>であるとし、整備を要求しているのである。

#### 4. トヨタの回答と組合の評価

トヨタは「組合員が、日々働く職場の体制や職場環境などをより良くすることが、意欲・活力の向上や能力の発揮につながり、従来にもまして高い付加価値を生み出していくものと信じている」<sup>69</sup>と述べて、勤務時間、意識・モラル等の適切な把握・管理について、

全社一人ひとりへ理解浸透・徹底を図っていく、年次有給休暇の計画的な取得の実現に向け、労使で協力して取り組んでいく・3日連続年休の施策については2003年から業務職は実施、技能職へは2003年から試行的に導入し、次年度の取り組みは検討する、温度環境とオフィスペースについては、組合の要求趣旨を十分に踏まえ、その方向で検討を進める、というように組合の要求に応える回答をした。

これに対して組合は「会社は、基本的な考え方について『労使共通の考え』との見解。労使のベクトルは共通となった」・「労使協力して徹底して推進していくことで、組合員の『ゆとりある生活』『働きがい・やりがい』に繋がりを求める回答。働き方要求元年として、将来に繋がる回答と判断。労使で、精力的に検討を進めていきたい」<sup>70</sup>と述べている。

そして組合は、トヨタの回答を「働く時間の大部分を過ごす職場環境の整備の必要性について、会社が我々の要求趣旨を十分認め、その方向で検討を進めることは、今後組合員の活力の維持・向上を図り、働き方の質的向上につなげていく上で、大きな一歩を踏み出したと判断する」<sup>71</sup>としてトヨタの回答を受け入れたのであった。

こうして2003年を「元年」として、組合はより積極的にトヨタの競争力強化に向けた施策を要求していくのであった。

ちなみに、2004年と2007年のゆめWでの「働き方要求」を紹介し、「働き方要求」とトヨタの競争力強化に関わる組合の主張を紹介したい。

2004年のゆめWで組合はトヨタに対して「メンタルヘルスケア」に関する要求をしている。その要求案には「メンタルヘルスケアの悪化は、個人の問題にとどまらず、企業の競争力の源泉である『人のやる気』の低下やかけがえのない『労働力』の損失にも直結しかねない問題である。将来に渡って組合員が高い付加価値を生み出し続けるためにも、取

り巻く環境変化に即応し、会社がより積極的に働きやすい職場環境を整備していくことが、トヨタの競争力の更なる向上を実現する」<sup>72</sup>と述べているのである。メンタルヘルスの問題を、働く者の健康を維持するために要求するのではなく、トヨタの競争力に支障をきたすため組合は対策を要求しているのである。

2007年のゆめWでは、職場のコミュニケーション向上に向けた施策を充実・拡大することを要求している。この要求の背景には、トヨタの強みである職場のチームワークが損なわれているという危惧があり、組合は「職場の複雑化・流動化が進む今だからこそ、足許を固め、トヨタの競争力を高めていくためにも、労使一体で職場のコミュニケーションの向上をより強力に進める必要がある」<sup>73</sup>と主張している。

#### ・ 組合の変化の意味するもの

これまで、2000年に入ってから組合の取り組みの変化についてみてきた。それは、組合が「グローバルトヨタの発展」を目指し、トヨタの競争力強化に向けて、ゆめWにおいて従来までの取り組みの考え方や賃金の引き上げ・年間一時金の要求方式を変更し、さらには組合からの「提案活動」や組合員に対してより付加価値生産の高い働き方を求める「労働の質の向上」を提起するまでもなった姿であった。そこには、組合員の生活の視点が全くなくなってしまっていた。

またそれと同時に、賃金引き上げの判断要素やトヨタの業績と関連した年間一時金は、組合員の自由な要求議論を事実上、不可能にしている。組合員の議論は賃金引き上げの判断要素やトヨタの業績の枠内でしかできなくなってしまったのである。

またトヨタの競争力強化に向けての組合の主張は、1990年とは大きく変わっている。

1990年のゆめWでの組合の主張は、次のようになっている。

「私たちは、自動車産業が将来にわたって健全な発展を遂げていくためには、労働条件面の魅力と向上と仕事の魅力の創造を通じて、そこに働くものの意欲・活力を高めると同時に、優秀な人材確保の途を開くことが不可欠であると考えます。日本のリーディングカンパニーであるトヨタには国際社会との調和はもちろん、日本の存在基盤である製造業の復権など、将来を左右する諸世代を視野に入れた行動が求められています」<sup>74</sup>。

組合は自動車産業や製造業を視野に入れながら、トヨタに対して見識ある行動を求めている。

2000年に入ってから組合の主張をみると、こうした1990年の主張とは大きく変化し、2003年には「真の実力に裏打ちされた強いトヨタを築きあげ、揺るぎない発展を目指す」<sup>75</sup>と述べているように、組合は非常に企業主義化を強めている。

労使宣言は、「生産性の向上を通じ企業の繁栄と、労働条件の維持・改善をはかる」というように労使の共通の利害を前提にしている。企業の経営環境がグローバル化した中で、労使の共通の利害を実現していこうするならば、組合の主張も変化するのはある意味で自然なことであるかも知れない。

しかしながら、組合の最も大きな変化は、「組合員」に対する考え方であろう。2000年のゆめWの賃金引き上げ要求の「考え方」の中で「人への積極的な投資」という表現を使っているが、「実質生活の安定的な維持・向上を目指す」という中の一部であった。

ところが、2002年のゆめWにおいて組合は、賃金引き上げの考え方において「『人への投資』との考え方に立ち」と組合の立場を明確にした。これは組合が組合員を労働し生活する労働者としてみるのではなく、組合員を「経営資源」としてみる立場に転換したことを表している。2005年の「ゆめW要求案」で組合は、明確に「競争力の源泉は、言うまでもなく“人”である」<sup>76</sup>と述べている。

年間一時金の要求においても、「真の競争力の実現に向け、一層の意欲・活力の向上に結びつく一時金とする」というように、トヨタの競争力強化を実現するために、組合員が一層意欲をもち仕事をするための手段として位置付けているし、「働き方の質の向上」においても、トヨタの競争力を強化するためのものであった。これらは明らかに組合員を「経営資源」として見る企業側と同じ立場に立つ発言である。

組合は2000年代に入り組合員を「経営資源」としてみなし、経営管理機能の一部をこれまで以上に担い、トヨタの競争力強化に向けて、この人的な経営資源の質的な向上を目指す取り組みを展開し始めたことを意味している。

おわりに

2010年2月、トヨタはアメリカで大規模なリコールを発生させた。2月24日に開催された「賃金・期末手当・働き方に関する労使協議会」において、新美副社長が豊田章男社長からの品質に関するメッセージを読み上げた。社長は通常、労使協議会に出席する。しかし、この日はリコール問題でアメリカの公聴会の出席のため豊田社長は渡米中であった。そのため、労使協議会には出席することができず、組合にメッセージを寄せることになった。

そのメッセージには、経営者の責任については触れられることはなく、「今回の問題の本質は、私たち自身の日々の仕事の結果もたらされたものであり、一人ひとりの仕事のやり方を根本から見直さなければ、決して真の問題解決にはつながらない、と謙虚に反省しなければなりません」<sup>77</sup>とむしろ責任を労働者に転化しているものであった。

組合は、労使協議会でこのような責任転嫁を批判し、大規模なリコールを発生させた経営の責任と原因究明を求めなければならない

はずである。しかしながら、これまでみてきたような組合は当然ながら、そのようなことは全く行わず、むしろ組合は以下の発言にあるように、自らこれまでの活動について「反省」しているのである。

「組合としても、これまで進めてきた『品質・安全第一』『強い職場づくり』『人材育成』といった様々な取り組みにおいて、経営のカウンターパートとして、その役割・責任をしっかり果たしてきたかという観点で、真摯の活動を振り返り、その上で、改めて基本に立ち返り、着実に活動を前進させたい」<sup>78</sup>。

自動車産業の社会的責任は、安全な自動車を造り、消費者に提供することであろう。このリコールに対するトヨタの労使の発言は、トヨタの造る自動車の安全性に疑問をなげかけるものである。

ところで、組合が競争力強化を課題としはじめた2000年に入ると、トヨタはリコールの届け出を急増させているのである。

2001年、トヨタは国土交通省に4件のリコールを届け出たが、その時の対象台数は45,899台であった。2002年には届出件数は8件となり対象台数は499,798台と前年の10倍以上となった。

そして2003年には届出件数5件、対象台数は934,255台とさらに急増する。2005年には届出件数14件、対象台数はなんと1,927,386台となり、2001年の実に約42倍の台数となったのである<sup>79</sup>。

グローバルな経営環境の中で、労使が競争力強化に向けて邁進してきた過程は、実はこのようにトヨタ車の安全性が脅かされてきた過程でもあったのである<sup>80</sup>。

注

- 1 トヨタにはトヨタ自動車労働組合と2006年1月に結成された全トヨタ労働組合がある。ここで取り上げるのは、トヨタ自動車労働組合である。全日本金属産業労働組合協議会

- 『2007 年度 IMF-JC 加盟各組合労働諸条件一覧』(第 1 巻)によると、組合員は 61,170 名である。
- 2 トヨタ自動車労働組合『一人ひとりが輝く明日へ』、2006 年、17 ページ。
  - 3 Construction of Cost Competiveness 21。購入総額 90% 以上を占める自動車の主要部品 173 品目にわたって、調達コストを大幅に削減するために進められた総原価低減活動。
  - 4 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0546-、1999 年 1 月 27 日。
  - 5 トヨタでは春闘という言葉を用いず、「ゆめ W」と呼んでいる。トヨタ自動車労働組合によると、Wage と Working time の頭文字 W をとったもので、賃金引き上げと労働時間の短縮をダブル (W) でねらったものとされている。「ゆめ W」では、賃金や一時金などの話し合いが行われる。
  - 6 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0584-、2000 年 1 月 27 日。
  - 7 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0510-、1998 年 1 月 29 日。
  - 8 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0546-、1999 年 1 月 27 日。
  - 9 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0584-、2000 年 1 月 27 日。
  - 10 同上。
  - 11 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0589-、2000 年 2 月 17 日。
  - 12 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0594-、2000 年 3 月 9 日。
  - 13 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0595-、2000 年 3 月 16 日。
  - 14 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0616-、2001 年 1 月 29 日。
  - 15 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0618-、2001 年 2 月 1 日。
  - 16 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0624-、2001 年 2 月 15 日。
  - 17 同上。
  - 18 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0624-、2001 年 2 月 15 日。
  - 19 同上。
  - 20 同上。
  - 21 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0630-、2001 年 3 月 15 日。
  - 22 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0651-、2002 年 1 月 28 日。
  - 23 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0687-、2003 年 1 月 31 日。
  - 24 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0558-、1999 年 3 月 18 日。
  - 25 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0579、1999 年 12 月 3 日。
  - 26 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0584-、2000 年 1 月 27 日。
  - 27 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0591-、2000 年 2 月 24 日。
  - 28 同上。
  - 29 同上。
  - 30 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0594-、2000 年 3 月 9 日。
  - 31 労働協約では、分科会を「労使協議会の協議及び交渉事項の細部について協議し交渉する機関として、分科会を設ける」とし、また「労使協議会の付託により又は会社と組合の双方が必要と認めた場合に開催する」として、生産分科会、安全衛生環境分科会、厚生分科会、賃金分科会、人事分科会が設けられている。
  - 32 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0584-、2000 年 1 月 27 日。
  - 33 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0616-、2001 年 1 月 29 日。
  - 34 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0734-、2004 年 3 月 18 日。
  - 35 同上。
  - 36 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0722、2004 年 2 月 2 日。
  - 37 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0756、2005 年 2 月 1 日。
  - 38 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.

- 0651- 、2002 年 1 月 28 日。
- 39 同上。
- 40 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0658、2002 年 2 月 21 日。
- 41 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0687- 、2003 年 1 月 31 日。
- 42 同上。
- 43 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0692- 、2003 年 2 月 20 日。
- 44 同上。
- 45 同上。
- 46 同上。
- 47 同上。
- 48 同上。
- 49 同上。
- 50 同上。
- 51 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0699- 、2003 年 3 月 13 日。
- 52 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0722- 、2004 年 1 月 29 日。
- 53 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0712、2003 年 10 月 17 日。
- 54 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0716、2003 年 12 月 1 日。
- 55 トヨタ自動車労働組合『第 69 回定期大会議案書』、2002 年、10 ページ。
- 56 同上。
- 57 同上。
- 58 同上。
- 59 同上書、11 ページ。
- 60 同上。
- 61 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0683、2002 年 12 月 5 日。
- 62 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0687- 、2003 年 1 月 31 日。
- 63 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0694- 、2003 年 2 月 27 日。
- 64 この要求に対してトヨタは、「3 つの見える化」（「勤務時間の見える化」、「業務内容の見える化」、「従業員の意識・モラルの見える化」を柱にして取り組みを強化し充実させていくことを回答している（トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0694- 、2003 年 2 月 27 日）。
- 65 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0694- 、2003 年 2 月 27 日。
- 66 有休休暇の取得と労働密度の強化について、切山昇氏は、次のように指摘している。  
「『年休カットゼロ運動』では、1 人が年休で休んで欠員になっても、そのままの人員で生産をおこなわせる。翌年からは、そのチームは 1 人人員が減らされる。ワークライフバランスという名で、いっそう過密労働が労働者に押しつけられる」（切山昇「『労使一体化』路線の弱点はどこ値あるのか」『前衛』No. 289、2008 年、91 ページ）。
- 67 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0694- 、2003 年 2 月 27 日。
- 68 同上。
- 69 同上。
- 70 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0699- 、2003 年 3 月 13 日。
- 71 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0699- 、2003 年 3 月 13 日。
- 72 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0722、2004 年 2 月 2 日。
- 73 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0832、2007 年 1 月 30 日。
- 74 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0087、1990 年 3 月 5 日。
- 75 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0687- 、2003 年 1 月 31 日。
- 76 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No. 0756、2005 年 2 月 1 日。
- 77 トヨタ自動車株式会社人事部企画課『労務ニュース』No. 1230、2010 年 2 月 25 日。
- 78 トヨタ自動車株式会社人事部企画課『労務ニュース』No. 1230、2010 年 2 月 25 日。
- 79 ここまでの届出件数と対象台数は全トヨタ労働組合をサポートする市民の会『別冊れいめい』、2010 年 5 月、22 ページにある国土交通省の「自動車のリコール・不具合情報」によ

る。

なお、同書はトヨタの開発・設計過程からリコールを発生させた原因を明らかにしている。

- 80 全トヨタ労働組合は、2006 年 10 月に「リコール問題についての要請書」をトヨタに提出している。これは 2000 年から 2005 年までの 5 年間におけるトヨタのリコール台数の増加について原因の究明を求めたものである。しかしながら、トヨタからの回答はなかった。